مجلة الباحث الاقتصادي
الترقيم الدولي الموحد 1748-2335
الايداع القانوني: 2013/1612



استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري:تحليل عاملي للصدق الاستكشافي والتوكيدي
- دراسة أختبارية في الجامعات الاردنية الخاصة-

Strategies of Human Capital Depletion Management
Factor Analysis of exploratory and confirmatory validation
-A testing Study in Jordanian Private Universities-

د/ أحمد علي صالح
أستاذ مشارك – كلية الاعمال
جامعة الشرق الأوسط – عمان / الأردن
Email :drahmedasalih@vahoo.com

الملخص :
هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الاطار المفاهيمي والفكري لنضوب راس المال البشري، وأسباب ضرورة وجود إدارة لنضوب راس المال البشري مع تحديد الاستراتيجيات الملائمة للحد منه. والدراسة ذات طبيعة أختبارية طبقت على عينة مكونة من (195) عضو هيئة تدريس في الجامعات الاردنية الخاصة، واستخدمت التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للفقرات المكونة لمقياس لاستراتيجيات الخمس لإدارة نضوب رأس المال البشري. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها :

- أن هناك حرباً بين المنظمات لاستقطاب رأس المال البشري المتميز.
- أن هناك مجموعة من الاسباب التي تؤدي إلى نضوب راس المال البشري وهجرتة إلى منظمات أخرى أهمها ضعف الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، واللاعدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، نضوب رأس المال البشري، إستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري.

تصنيف JEL: 12

Abstract :

The current study aimed to identify the conceptual and intellectual framework for depletion of human capital, and the reasons behind the need for management of human capital depletion, along with determining appropriate strategies to reduce it. The study was applied to a sample of (195) members of the teaching staff at the private Jordanian universities. The analysis of the proactive and the supporting factors was used for the sections that constitute a measure of the five strategies for human capital depletion management. The study found a set of conclusions. The most important one is that there is a war between organizations to recruit and attract human capital, The sections of the study instrument are suitable for application within the results of exploratory analysis, as the adequacy of the sample of the study is good.

Key words: Human capital**,** Human capita depletion, Strategies of human capital depletion management

مقدمة

يعد رأس المال البشري سلاحاً استراتيجياً تنافسياً في عالم المنافسة المحتدمة ، لانه مصدر الابداع والتجديد الاستراتيجي وموردا حاسماً في تحقيق الموقع التنافسي المتقدم (Bontis, 1999:391)وأداة للمحافظة على التميز وريادة الاعمال (Dimov,2017; Adom,2016) ، لما يتمتع به من خصاص متفردة لايمكن تقليدها او استنساخها متمثلة بمعرفة متقدمة وتعليم ودراية واعية وكفايات تخصصية (Noe etal.,2015:22) تقود لتحقيق زيادة الانتاجية الفردية والمنظمية وبلوغ التفوق
(Eng etal., 2006:1-4) والذي يقود في النهاية إلى خلق القيمة المتفردة للزبون والمنظمة (Gates & Langevin, 2012:112)

ومن هذا المنطلق طالب (Cappelli, 2000:104) المنظمات بضرورة المحافظة على رأس مالها البشري في محاولة لمنعهم من القفز خارج سفينتها واستبقائهم Retention ضمن الرصيد الحيوي لها ، لان تسربهم إلى منظمات اخرى بعد انفاقها الأموال الطائلة على استقطابهم وتعليمهم وتدريبهم واكتسابهم الخبرات والمهارات المتقدمة يعد خسارة كبيرة بسبب صعوبة تعويضهم من جهة ونقل دراية المنظمة واسرار معرفتها (Know – How) إلى المنظمات المنافسة دون عناء من جهة اخرى. (Bontis & Fitz-enz 2002; Awad & Ghaziri, 2004)

إن ما تقدم كان المحفز الأساس لإجراء هذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد مسببات نضوب رأس المال البشري وتشخيص الاستراتيجيات الإجرائية الملائمة للحد من هذا النضوب من وجهة نظر عينة من أساتذة الجامعات الاردنية الخاصة ومن ثم أختبار ابعاد المكونة لهذه الاستراتيجيات للتأكد من صلاحيتها لقياس الحد من النضوب بأستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في أن جميع الطرائق والاستراتيجيات والتقنيات المعتمدة في المحافظة على رأس المال البشري واستبقائه في المنظمات قديمة وغير قادرة على مواجهة الابداعات المتلاحقة مما يضعف الاستثمار فيه يشكل فعال من جهة واحتمالية تسربه إلى منظمات اخرى من جهة اخرى (Gates & Longevin, 2010 ;Coff Raffiee 2015) لذلك آن الاوان للتفكير باستراتيجيات اكثر ابداعية في مجال المحافظة على رأس المال البشري لانه يمثل في كثير من الاحيان 70-80% من كلفة الاعمال (Lawler & Boudreau, 2012:57) وبناءً على ذلك طالبت دراسة (صالح ،835:2013) بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال لان بقاء هذه المشكلة قائمة دون دراسة وتحليل ونقد وتقويم سيكون لها جملة من إلانعكاسات أهمها نضوب الموجودات المعرفية غير الملموسة وقتل الممارسات الابداعية والابتكارية وتراجع الموقع التنافسي ؛ لذلك فأن الحاجة ماسة لدراسة وتحليل هذه المشكلة ؛ من خلال الاجابة على السؤال الآتي :

ما الاستراتيجيات المناسبة لإدارة نضوب رأس المال البشري ؛وما مستوى صدق وصلاحية هذه الاستراتيجيات للغرض الذي وضعت من أجله؟

أهمية الدراسة: يمكن تلخيص أهمية الدراسة بما يأتي:

1- ستسلط الأضواء على مفهوم نضوب رأس المال البشري واسبابه ومعاييره وانعكاساته ونتائجه.

2- ستكشف عن مبررات إدارة نضوب رأس المال البشري واسبابها واستراتيجياتها.

3- ستحدد طبيعة العلاقات لادارة نضوب رأس المال البشري واستراتيجياتها وكذلك نوعية العلاقات في محاولة للتحفيز لإجراء دراسات اختبارية لاحقة.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الاهداف الآتية:

1- تحديد مضامين الإطار الفكري والمفاهيمي لنضوب رأس المال البشري .

2- تشخيص الاستراتيجيات الاجرائية لإدارة نضوب رأس المال البشري.

3- تحديد مستوى أهمية أستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري من وجهة نظر اعضاء هئية التدريس في عينة من الجامعات الاردنية الخاصة .

4- أختبار صدق الابعاد المكونة لإستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري بأستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي من وجهة نظر اعضاء هئية التدريس في عينة من الجامعات الاردنية الخاصة.

حدود الدراسة: تحدد الدراسة بما ياتي:

1- الحدود المكانية : الجامعات الاردنية الخاصة ضمن مدينة عمّان .

2- الحدود البشرية : عينة من أعضاء هئية التدريس الجامعات الاردنية الخاصة ضمن مدينة عمّان.

3- الحدود الزمنية : فترة تطبيق الاستبانة من 2017/3/1 إلى 2017/4/22.

الإطار النظري لرأس المال البشري وأستراتيجياتة:

يعد رأس المال البشري Human Capital (HC) أحد أبرز مؤشرات التنمية المستدامة والابداع المستدام (Cappelli& Baten,2017) ومعيار لكفاءة نظام إدارة الاداء الاستراتيجي والتنظيمي، (Gates & Langevin, 2010:113) ومصدراً حرجاً من مصادر ابتكار القيمة (Wood & Reynolds, 2013:153-154)

وتتفق وجهات نظر عدد من الباحثين (Khalique etal., 2011:254;Jashapana,2011 :75;Jimenez & Valley 2013:30;Noe ,2015:22 Barbosa etal.,2017:2)

على أن رأس المال البشري يمثل ،حزمة من المعارف والخبرات والمهارات والكفايات المتشكلة من نظم التعليم والتدريب والتطوير التي يتمتع بها مجموعة من الافراد في المنظمة والتي تمكنها من تحقيق الابداعات المتميزه وحل المشكلات غير التقليدية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

ومما تقدم تظهر خطورته والحاجه اليه وحراجة دوره لذلك يجب دراسة مفهوم نضوبه واسبابها بالرغم من ان مفهوم نضوب رأس المال البشري (Human Capital Depletion) يتسم بالندرة والمحدودية ومن المفاهيم التي طرحت لهذا الموضوع ما ياتي:

- الاثر السلبي الناتج من دوران رأس المال الفكري والذي يؤدي إلى تناثره وتسربه خارج المنظمة Walks out of the door دون فائدة منه (Bontis & Fitz-enz, 2002: 232).
- الخسارة المعرفية الناجمه عن تآكل المعرفة بسبب ترك الموظفين لمنظماتهم ومغادرتها إلى منظمات اخرى.
- تسرب الخبرات والمهارات الجوهرية، التي يصعب ايجاد بديلاً عنها إلى خارج المنظمة (Rehman etal., 2011:88-89)

- تناقص الرصيد الفكري والخبراتي والمهاري للمنظمة امام نتيجة تسربه اواهماله وبالتالي شل القدرات المؤسسية واضعاف فاعليتها امام المنافسين، نتيجة لفقدان المساهمات الابداعية والتطويرية وخلق القيمة المضافة(صالح ،828:2013)

وقد اتفقت العديد من المصادر العلمية (Suzukietal., 2010; Baothan etal., 2010; Ali etal., 2010; Fernandez & Sabherwal, 2010;Rehman etal., 2011; ; Noe etal.,2015 ; Dimov,2017) وبخاصة التي اجريت على الجامعات، بوصفها المصدر الأكثر ثراءً لراس المال البشري، واحتوت على احصاءات وتطبيقات ميدانية على إن المعيار الأكثر واقعية لنضوب رأس المال البشري هو (معدل الدوران Turnover)

بأنواعه الثلاثة ؛ الدوران الاختياري او الطوعي (Voluntary turnover) ويتحقق هذا النوع من الدوران من خلال ترك الافراد للمنظمة بارادتهم وعادة ما يكونوا من المتميزين ويكون تاثيره على اداء المنظمة وسمعتها ورصيد رأس مالها البشري والفكري (سلبياً) و الدوران الاجباري او اللاطوعي (In Voluntary turnover) والناتج من استغناء المنظمة عن بعض الافراد العاملين ويكون التاثير على المنظمة (ايجابياً) اذا كان هذا الاستغناء (صحيحاً) والعكس يكون (سلبياً) أي اذا كان هذا الاستغناء (غير صحيحاً). والنوع الثالث معدل الدوران الاجمالي والناتج من جمع المستويين الاول والثاني. ان ارتفاع معدل الدوران وبخاصة الاختياري منه، له انعاكاسات سلبية على كفاءة المنظمات لان الكثير من المساهمات والتطبيقات المعرفية والفكرية تضيع بدون فائدة، فقد ذكرت شركة (تي نيوليجي ون) التي تتخذ من دبي مقراً لها وهي المنظمة لمؤتمر ادارة المعرفة الاول: ان احصاءات الشركة العالمية للبيانات (IDC) تشير الى ان خسائر العالم عام (1999) جراء عدم استخدام اليات المعرفة تقدر بنحو (12) مليار دولار. (ابوجزر، 50:2055) فضلاً عن ذلك اشارت مجلة (فورتشن Fortune)

ان (500) شركة في الاقل تفقد (31.5) مليار دولار سنوياً بسبب الفشل في ادارة الموجودات المعرفية اللاملموسة (صالح ،2013).

استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري

بعد مراجعة عدد من الدراسات المتخصصة (باور ،1997 ;Cappelli,2000;الإسكوا
،Trott,2008;Armstrong,2008;2004;كابيلي،2010؛صالح،2013 ; Liu etal.,2017;Adom 2013
eteal.,2016

وتحليل مضامينها الفكرية ومؤشراتها الاساسية ؛ ظهر وجود خمس أستراتيجيات لإدارة نضوب رأس المال البشري ، هي :

1. أستراتيجية مناقلة الخبرات والمهارات : وتهدف هذه الاستراتيجية إلى انتزاع الخبرات والمهارات من الافراد الذين يمتلكونها سواء كانوا داخل المنظمة او خارجها وتوزيعها على الافراد الذين بحاجة اليها عبر المناقلة وخزنها بمستودعات بيانات المنظمة.
2. أستراتيجية اطار المواهب المستند على فكرة التصنيع المتزامن : وتهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء منظومة المواهب الثرية، وزيادة رصيد مخزونها والمحافظة عليه من النضوب والفقدان، لان التنبؤ بحجم الطلب على المنتجات يشبه كثيراً وظيفة التنبؤ بحاجات المنظمة للمواهب، لتقدير اسرع الطرق وارخصها لتصنيع المنتجات يشابه تماماً تطوير المواهب بفاعلية من حيث الكلفة، وانجاز بعض جوانب عمليات التصنيع من قبل اطراف خارجية يشبه الى حد كبير التعيين الخارجي وضمان التوريد في حينه له علاقة بالتخطيط للاحداث المتتابعة فالقضايا والتحديات في ادارة مصادر المواهب الداخلية المتمثل في كيفية تقدم العاملين من خلال التطور الوظيفي واكتساب الخبرات هي مشابهه تماماً لكيفية تحرك سلسة الامداد والتجهيز.
3. أستراتيجية مكافئ الدوام الكامل : تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقليل الحضور الفعلي لاعضاء الفريق ومنحهم متسع من الوقت للابداع والراحة، إذ ليس بالضرورة ان يشارك جميع اعضاء الفريق في جميع مراحل المشروع او العمل لان مكافئ الدوام الكامل يهتم بالعدد اللازم من الاشخاص/ساعات .
4. أستراتيجية الانقياد للسوق :تهدف هذه الاستراتيجة إلى التاثير على من يريد ان يغادر المنظمة، وتعريفه ان السوق وليس المنظمة هو من سيحدد بشكل جوهري حركة راس المال البشري.
5. أستراتيجية الإبداع المفتوح: الاستفادة الكاملة من جميع مصادر الابداع المتاحة الداخلية والخارجية، لان بناء البحوث الأساسية ياتي من مشاريع البحوث الداخلية وبمساندة مشاريع البحوث الخارجية وهذا سيساهم في تطوير منتجات جديدة تزيد من درجة تمسك راس المال البشري بمنظماتهم.

طبيعة الدراسة ومنهجيتها

طبيعة الدراسة : الدراسة الحالية دراسة سببية ذات طبيعة كمية ، أعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليل نتائج اختباراتها .

مجتمع الدراسة وعينتها : كانت الجامعات الاردنية الخاصة مجالاً للدراسة الحالية ، وسحبت منها عينة عشوائية قوامها (195) عضو هئية تدريس .

اداة الدراسة : كانت اداة الدراسة الرئيسة هي الاستبانة إذ تم تطويرها بالرجوع إلى الادبيات المتخصصة ، وبلغ عدد فقراتها (25) فقرة بواقع (5) فقرات لكل أستراتيجية من أستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري .

تحليل نتائج الدراسة الوصفية

يعرض الجدول (2) نتائج الدراسة الوصفية من وجهة نظر عينة أعضاء هئية التدريس

جدول (2) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالاستراتيجيات

ت	أستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الاستراتيجية	مستوى الاستراتيجية
1	أستراتيجية مناقلة الخبرات والمهارات	4.51	.967	15.62	.000	1	مرتفع
2	أستراتيجية الابداع المفتوح	4.01	.118	11.03	.000	2	مرتفع
3	أستراتيجية اطار المواهب المستند على فكرة التصنيع المتزامن	3.69	.866	10.80	.003	3	مرتفع
4	أستراتيجية الانقياد للسوق	3.68	.869	12.40	.013	4	متوسط
5	أستراتيجية مكافئ الدوام الكامل	3.66	.872	13.84	.042	5	متوسط

*قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تساوي (1.648).

ويظهر من نتائج الجدول المذكور ان ثلاثة أستراتيجيات هي (أستراتيجية مناقلة الخبرات والمهارات ، وأستراتيجية الابداع المفتوح ، و أستراتيجية اطار المواهب المستند على فكرة التصنيع المتزامن) حظيت بمستوى أهمية (مرتفع) وهذا يعني ان عينة الدراسة تؤكد على أهمية استخدام هذه الاستراتيجيات في إدارة نضوب رأس المال البشري بالدرجة الاولى ، اما أستراتيجيتي (أستراتيجية الانقياد للسوق ، و أستراتيجية مكافئ الدوام الكامل) فكان مستوى أهميتها (متوسط) وهذه اشارة إلى ان عينة الدراسة تؤكد على أهمية استخدام هذه الاستراتيجيات في إدارة نضوب رأس المال البشري بالدرجة الثانية . علماً ان جميع قيم اختبارات (t) كانت دلالة لصالح الاستراتيجيات الخمس لان القيم المحسوبة كانت أعلى من الجدولية ومستوى دلالتها أقل من (0.05).

تحليل نتائج أختبارات التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

أولاً : تحليل نتائج أختبارات التحليل العاملي الاستكشافي:

تعرض الجدول (3،4،5،6،7) نتائج أختبارات التحليل العاملي الاستكشافي:

جدول (3)التحليل العاملي الاستكشافي لبعد استراتيجية مناقلة الخبرات والمهارات

	الأسئلة	قيمة العامل
استراتيجية مناقلة الخبرات والمهارات	**Q1**	0.733
	Q2	0.824
	Q3	0.646
	Q4	0.769
	Q5	0.670
Eigen value		3.124
KMO		0.848
Bartlett's test of Sphericity		384.719
Sig		0.000

جدول (4) التحليل العاملي الاستكشافي لبعد أستراتيجية اطار المواهب المستند على فكرة التصنيع المتزامن

	الأسئلة	قيمة العامل
أستراتيجية اطار المواهب المستند على فكرة التصنيع المتزامن	**Q1**	0.708
	Q2	0.786
	Q3	0.732
	Q4	0.782
	Q5	0.836
Eigen value		3.367

0.852	**KMO**
473.284	**Bartlett's test of Sphericity**
0.000	**Sig**

جدول (5) التحليل العاملي الاستكشافي لبعد أستراتيجية مكافئ الدوام الكامل

	الأسئلة	قيمة العامل
أستراتيجية مكافئ الدوام الكامل	**Q1**	0.811
	Q2	0.875
	Q3	0.702
	Q4	0.612
	Q5	0.721
Eigen value		2.781
KMO		0.788
Bartlett's test of Sphericity		331.790
Sig		0.000

جدول (6) التحليل العاملي الاستكشافي لبعد أستراتيجية الانقياد للسوق

	الأسئلة	قيمة العامل
أستراتيجية الانقياد للسوق	**Q1**	0.779
	Q2	0.786
	Q3	0.797
	Q4	0.809
	Q5	0.808
Eigen value		3.533
KMO		0.872
Bartlett's test of Sphericity		539.602
Sig		0.000

جدول (7)التحليل العاملي الاستكشافي لبعد أستراتيجية الابداع المفتوح

	الأسئلة	قيمة العامل
أستراتيجية الابداع المفتوح	**Q1**	0.760
	Q2	0.847
	Q3	0.898
	Q4	0.815
	Q5	0.689
Eigen value		3.584
KMO		0.840

614.419	**Bartlett's test of Sphericity**
0.000	**Sig**

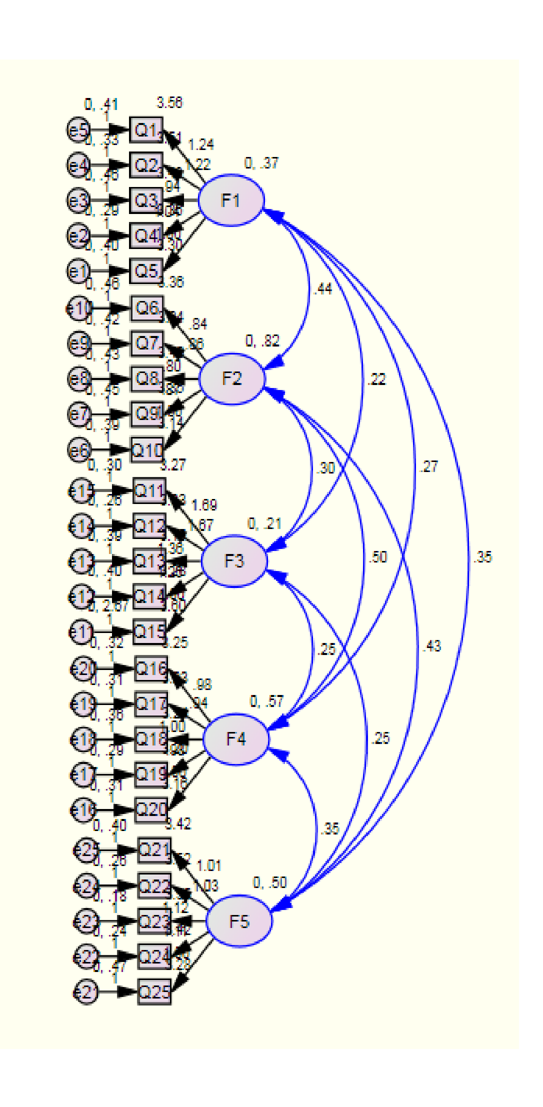
ويتبين من النتائج في الجداول أعلاه أن جميع القيم الاحصائية للمعلمة Eigen value كانت أكبر من واحد صحيح وللمعلمة (KMO) كانت أكبر من (0.6)، وأن قيم اختبار (Bartlett's test of sphericity) كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، كما أن جميع العوامل كانت محملة على عامل واحد وقيمها جميعاً كانت أكبر من 0.4 (Tucker and MacCallum, 1997) وهذا يؤكد على صحة بناء أداة الدراسة، وأن فقرات أداة الدراسة ملائمة للقيام باختبار التحليل العاملي، ويؤكد على الملائمة الجيدة لمدى كفاية عينة الدراسة.

ثانياً: تحليل نتائج أختبارات التحليل العاملي االتوكيدي:

عند إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة، أظهرت النتائج أن قيمة Chi^2 بلغت (513.002) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة Chi^2 على درجات الحرية DF (1.935) وهذه القيمة تعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2012) أن قيمة التباين المثالية من المفترض أن تقل عن (5). وقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.902) وهو مؤشر موائمة الجودة وهذه القيمة مقاربة للواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً، بلغت قيمة Comparative Fit Index (CFI) (0.919) وهذه القيمة هي مؤشر الموائمة المقارن وهذه القيمة أيضا قريبة من الواحد صحيح. كما وبغلت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ما قيمته (0.069) وهي مقاربة للصفر، كما أظهرت النتائج أن الأوزان الإنحدارية كانت أعلى من (0.4) وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس أستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري .

ويعرض الشكل (1) نتائج أختبار التحليل العاملي التوكيدي لعلاقات وصلاحية مقياس أستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري.

= 513.002 Chi 2
Chi 2 / DF = 1.935
0.902GFI =
CFI = 0.919
RMSEA = 0.069
SIG = 0.000
NFI = 0.848



Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Q5	<---	F1	.692
Q4	<---	F1	.763
Q3	<---	F1	.643
Q2	<---	F1	.790
Q1	<---	F1	.760
Q10	<---	F2	.823
Q9	<---	F2	.763
Q8	<---	F2	.741
Q7	<---	F2	.769
Q6	<---	F2	.746
Q15	<---	F3	.267
Q14	<---	F3	.672
Q13	<---	F3	.704
Q12	<---	F3	.828
Q11	<---	F3	.812
Q20	<---	F4	.803
Q19	<---	F4	.807
Q18	<---	F4	.787
Q17	<---	F4	.786

Q16	<---	F4	.795
Q25	<---	F5	.720
Q24	<---	F5	.847
Q23	<---	F5	.882
Q22	<---	F5	.819
Q21	<---	F5	.748

الاستنتاجات والتوصيات

في اطار الطروحات الفكرية السابقة وتأسيساً عليها نقدم في الادنى أهم استنتاجات الدراسة وتوصياتها:

الاستنتاجات:

1- ظهر ان رأس المال البشري مصدر الابداع والتجديد الاستراتيجي وتحقيق التنمية والاداء المستدام.

2- تبين ان عملية أستقطاب رأس المال البشري أصبحت من الاولويات الحرجة للمنظمات، لذلك لابد من اعتماد اساليب وتقنيات متنوعة تجذب الكثير من العاملين المتميزين إلى المنظمة.

3- اتضح ان مسالة المحافظة على راس المال البشري واستبقائهم في منظماتهم ومنع تسربهم خارجها اصبحت مسالة في غاية الاهمية وضرورة لا مناص منها للمحافظة على مواقعها التنافسية واسرار معارفها المتميزة

4- تاكد صحة بناء أداة الدراسة، وأن فقرات أداة الدراسة ملائمة للتطبيق بموجب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، ويؤكد على الملائمة الجيدة لمدى كفاية عينة الدراسة.

5- تبين من خلال نتائج أختبارات التحليل العاملي التوكيدي جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس أستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري ، وجود العلاقات الارتباطية بين فقرات كل أستراتيجية من أستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري من جهة والترابط المنطقي بين أستراتيجيات نفسها من جهة أخرى .

التوصيات:

1- أعتماد الخطط الاستراتيجية في المحافظة على رأس المال البشري، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في سوق عرض وطلب رأس المال البشري.

2- صياغة أستراتيجية لإدارة التعويضات و الحوافز كافة وجعل تلك الحوافز مساوية ان لم تكن اكبر من المساهمات المقدمة من قبل راس المال البشري.

3- تطبيق ممارسات الادارة على المكشوف واشاعة مبادئ العدالة التنظيمية بشكل فاعل، واشاعة روح المصارحة مع رأس المال البشري لاجهاض أي محاولة لاستقطابه وجذبه من قبل منظمات اخرى وبخاصة المنافسة منها.

4- وضع الخطط الاستباقية للمحافظة على رصيد مخزون راس المال البشري وتحديد مصادر اثراءه سواء من الداخل والخارج.

5- تطبيق الاستراتيجيات المقترحة في هذه الدراسة وتحديد أتجاهات وتفضيلات المنظمات نحو تبنيها.

6- أعتماد الاستراتيجيات الخمس المختبرة في هذه الدراسة في إدارة نضوب رأس المال البشري

المصـادر

اولاً: باللغة العربية

1- ابو جزر، اماني، مشروع مقترح لادارة المعرفة في الجامعات الرسمية الاردنية، **اطروحة دكتوراة فلسفة في التربية – ادارة تربوية** – جامعة عمان العربية، عمان، (غير منشورة).

2- الاسكوا، (2004)، **منهجية ادارة المعرفة**، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لعربي آسيا، نيويورك.

3- باور، جوزيف ال (1997)، **فن الادارة**، ترجمة اسعد ابو لبدة، دار البشير، عمان.

4- صالح، أحمد علي، (2013)، إستراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري- دراسة نظرية في إستخدام مدخل الخريطة السببية ، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر لجامعة الزيتونة ، عمّان – الاردن.

5- كابيللي، بيتر، (2010)، ادارة الكفاءات للقرن الحادي والعشرين، ترجمة مزيد محمد القواسمة، **دورية الادارة العامة**، العدد (1).

ثانياً: باللغة الانجليزية:

1- Adom,K., & Yeboa,I., (2016)An evaluation of human capital theory and female entrepreneurship in sub-Sahara Africa Some evidence from Ghana, International Journal of Gender and Entrepreneurship Vol. 8 No. 4.

2- Ali, N., Azam, M., Alam, F., & Baloch, Q., (2010) Measuring the level of job satisfaction, commitment and Turnover Intentions of Private Universities Teachers of NWFP, Pakistan, Interdisciplinary **Journal of Contemporary Research Business Vol.2 No.6.**

3- Arbuckle, James L. (2008), "**Amos 7.0 Users Guide** "Springhouse, PA:Amos Development Corporation.

4- Armstrong, M. (2008). **Armstrong's handbook of strategic human resource management**. Kogan Page Publishers.

5- Awad, E., & Ghaziri, H., (2004), Knowledge Management, Person Education International Prentice – Hall, New York.

6- Baotham, S., Hongkhuntod, W., & Rattanajun, S., (2010), The Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment of Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the new University, **Review of Business Research, Vol.10 No.1.**

7- Barbosay ,L., Bilanz ,A.,& Celerier,C.,(2017), Credit Supply Shocks and Human Capital: Evidence from a Change in Accounting Norms.

8- Bontis, N., & Fitz-enz, J., (2002), Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and consequents, **Journal of Intellectual Capital, Vol, 3 No, 3.**

9- Cappelli, P., (2000), Amarket-Driven Approach to Retaining Talent, Harvard Business Review, January – February.

10- Cappelli,G., Baten,J.,(2017) European Trade, Colonialism and Human Capital Accumulation in Senegal, Gambia and Western Mali, 1770 – 1900, CESifo Working Paper No. 6468 Category 5: Economics of Education

11- Dimov , D., (2017),Towards a qualitative understanding of human capital in entrepreneurship research, International Journal of Entrepreneurial Behavior &Research Vol. 23 No. 2.

12- Eyng, I., Reis, D., & Carvalho, H., (2006) Intellectual Capital As Strategic Resource: AN use diagnosis, **Third International Conference on Production Research Americas.**

13- Fernandez, I., & Sabherwel, R., (2010), **Knowledge Management – Systems and Processes**, M.E.Sharpe, New York.

14- Gates, S., & Langevin, P., (2012), Human Captial Measures Strategy, and Performance: HR Management Perceptions, **Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol.23 No.1.**

15- Jashapara, A., (2011), **Knowledge Management – An Integrated Approach**, Prentice Hall, New York.

16- Jimenez, D., & Valle, R., (2013), Studying the Effect of HRM Practices on the Knowledge Management Process, **Personnel Review, Vol.42 No.1.**

17- Khalique, M., Shaari, J., lsa, A., & Ageel, A., (2011), Role of Intellectual Capital on the organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan, **International Journal of Business and Management Vol.6 No.9.**

18- Lawler, E., & Boudreau, J., (2012), Creating an Effective Human Capital Strategy, **HR Magazine, August.**

19- Liu ,G, Pang ,L., &Kong,D.,(2017),Effects of human capital on the relationship between export and fir innovation, Chinese Management Studies ,Vol. 11 No. 2.

20- Noe,R ,Hollenbeck,J,Gerhart,B,Wright,P(2015), Human Resource Management. MC Graw Hill.

21- Rehman, C., Ahmad, H., & Iiyas, M., (2011), Impace of Attitudes, Organization Characteristics and external market on employee Turnover Intentions in Private Sector Universities of Lahore, **European Journal of Social Sciences, Vol.21 No.1.**

22- Suzuki, E., Tagaya, A., OTA, K., Nagasawa, Y., Tsuura, R., & Sato, C., (2010), Factors Affecting Turnover in early and later periods of employment, **Journal of Nursing Management, 18.**

23- Trott, P., (2008), **Innovation Management and new product development**, 4th ed., Prentice Hall, London.

24- Tucker, L.R., & MacCallum, R.C. (1997). **Exploratory factor analysis**. Retrieved March 27, 2012.

25- Wood, S., Revnolds, J., (2013), Knowledge Management, Organizational Learning and Memory in UK Retail net work Planning, **The service industries Journal, Vol.33. No.2.**